



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO ESCOLAR: Desafio em administrar uma Escola Municipal de Educação  
Fundamental em João Pessoa-PB**

**THATIANE DE OLIVEIRA DA SILVA**

**João Pessoa – PB**

**Abril 2019**

THATIANE DE OLIVEIRA DA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR: Desafio em administrar uma Escola Municipal de Educação  
Fundamental em João Pessoa-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel(a) em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Professora Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Suelle Cariele da Souza e Silva

João Pessoa – PB

Abril 2019

**Catálogo na publicação**

**Seção de Catalogação e Classificação**

S586g Silva, Thatiane de Oliveira da.

GESTÃO ESCOLAR: Desafio em administrar uma Escola  
Municipal de Educação Fundamental em João Pessoa-PB /  
Thatiane de Oliveira da Silva. - João Pessoa, 2019.  
17 f.

Orientação: Suelle Cariele da Souza e Silva.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Organização administrativa escolar. I. Silva, Suelle  
Cariele da Souza e. II. Título.

UFPB/CCSA

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Artigo Tecnológico de graduação apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Discente: Thatiane de Oliveira da Silva

Trabalho: GESTÃO ESCOLAR: Desafio em administrar uma Escola Municipal de Educação Fundamental em João Pessoa-PB

Área da pesquisa: Gestão Pública

Data de aprovação:

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Suelle Cariele de Souza e Silva  
(Orientadora)

---

Prof. Arturo Rodrigues Felinto  
(Examinador)  
UFPB

## **Resumo**

A educação é um direito social garantido pela Constituição Federal de 1988 e, suas diretrizes e bases estão estabelecidas na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe às unidades escolares públicas de educação básica graus de autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. A educação básica é de responsabilidade dos municípios. As escolas do município de João Pessoa dispõem de dois diretores escolares (um administrativo e outro pedagógico), para tratar dos assuntos educacionais, administrar as verbas destinadas às escolas. O presente artigo tecnológico tem como objetivo identificar os problemas de gestão administrativa de uma escola municipal na cidade de João Pessoa, bem como implementar soluções práticas para o contexto investigado. A percepção da necessidade em implantar alguns princípios e técnicas da administração nas escolas municipais, principalmente, na área administrativa, após a vivência no ambiente interno das instituições, foi evidente, tendo em vista a falta de estrutura (física e pessoal) apresentada e, diversos problemas como comunicação, gestão por processos, relacionamento interpessoal e estresse. A metodologia aplicada para identificação dos problemas encontrados no cotidiano escolar foi a observação participante que constitui na inserção do pesquisador no campo em estudo. As contribuições não se findam na apresentação deste artigo. Sugere-se a elaboração de um manual de procedimentos padrão, para que as secretarias da escola possam padronizar suas atividades, bem como a realização de treinamentos condicionados às realidades vividas nos atendimentos ao usuário. Outra sugestão de melhoria seria a adaptação do SCE para novas funcionalidades, a exemplo da implantação de diários eletrônicos, que proporcionariam comodidade aos professores para registrar as aulas e lançar as notas e frequência dos alunos no sistema, permitindo a rapidez na geração de relatórios, como também a agilidade na transferência de alunos, pois o histórico seria emitido pelo próprio sistema.

**Palavras-chave:** Organização administrativa; gestão escolar; gestão por processos.

## **ABSTRACT**

Education is a social right guaranteed by the Federal Constitution of 1988 and its guidelines and bases are established in Law No. 9,394 of December 20, 1996. It provides public school units of basic education with degrees of pedagogical, administrative and financial management autonomy, observing the general rules of public financial law. Basic education is the responsibility of municipalities. The schools of the municipality of João Pessoa have two school directors (one administrative and one pedagogical), to handle educational matters, administer the funds allocated to schools. This technological article aims to identify the problems of administrative management of a municipal school in the city of João Pessoa, as well as to implement practical solutions for the context investigated. The perception of the need to implement some principles and techniques of administration in municipal schools, especially in the administrative area, after living in the internal environment of the institutions, was evident, given the lack of structure (physical and personal) presented and several problems such as communication, process management, interpersonal relationships and stress. The applied methodology to identify the problems found in the daily school life was the participant observation that constitutes the insertion of the researcher in the field under study. The contributions do not end with the presentation of this article. It is suggested that a manual of standard procedures be developed, so that the school's secretariats can standardize their activities, as well as conducting training conditioned to the realities experienced in attending to the user. Another suggestion for improvement would be the adaptation of the SCE to new functionalities, such as the implementation of electronic journals, which would provide teachers with the convenience of recording classes and releasing students' grades and frequency in the system, allowing faster reporting. also the agility in the transfer of students, since the history would be emitted by the own system.

**Keywords:** Administrative organization; school management; process management.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA.....	7
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE.....	8
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO.....	12
5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL .....	14
6. REFERÊNCIAS.....	15

## **GESTÃO ESCOLAR: Desafio em administrar uma Escola Municipal de Educação Fundamental em João Pessoa-PB**

### **1. INTRODUÇÃO**

A educação é um direito social garantido pela Constituição Federal de 1988 e, suas diretrizes e bases estão estabelecidas na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, mais conhecida como LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação. No tocante à gestão escolar, a LDB cita que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica graus de autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Em âmbito nacional, conforme o Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Educação (2015), a educação divide-se em três níveis: educação básica, que compreende a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio; educação profissional e tecnológica, que consiste na educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação, na educação profissional técnica de nível médio e, na qualificação profissional; e, a educação superior, que se apresenta na graduação, na pós-graduação e na extensão e cursos sequenciais por campo de saber.

A educação básica é de responsabilidade dos municípios. O ensino médio é organizado pelo Estado. Já o governo federal responsabiliza-se pelo ensino superior. Todavia, algumas esferas governamentais optam por integrar outros níveis educacionais que estão fora de sua responsabilidade, porém se adequam ao plano do sistema de ensino ora estabelecido.

Este relato tecnológico trará informações sobre a etapa de ensino relacionada a educação básica, especificamente, do município de João Pessoa, bem como a forma como as escolas municipais são geridas. Isso se dá em virtude do ingresso desta pesquisadora no ambiente educacional do município de João Pessoa, em 2015, por meio de concurso público.

Corroborando com Schultz (2016, p. 07) “a análise interna de uma organização contempla sua estrutura organizacional, formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas.”. A principal problemática abordada é a ausência de aplicação dos recursos tecnológicos disponíveis na escola, para automatizar os processos e agilizar o atendimento das demandas administrativas, assim como apresentar melhorias acerca de gestão por processos para facilitar o cotidiano escolar.

A percepção da necessidade em implantar alguns princípios e técnicas da administração nas escolas municipais, principalmente, na área administrativa, após a vivência no ambiente interno das instituições, foi evidente, tendo em vista a falta de estrutura (física e pessoal) apresentada e, diversos problemas como comunicação, gestão por processos, relacionamento interpessoal e estresse. Então, o presente artigo tecnológico tem como objetivo identificar os problemas de gestão administrativa de uma escola municipal na cidade de João Pessoa, bem como implementar soluções práticas para o contexto investigado.

A área de Gestão se dedica à administração de instituições, visando o alcance de seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente. Para Lück (2006, p. 25) “a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas”. O projeto educacional é atingir uma educação de qualidade e acessível a todos. Souza e Clemente (2002) perceberam que nas últimas décadas houve uma tendência de gestão que põe foco crescente na inovação e no conhecimento. Monteiro e Motta (2013) expõem que



as alternativas educacionais de que a sociedade necessita podem ser encontradas sem necessariamente terem que passar pela educação formal ou pelos educadores de profissão.

A fim de discorrer sobre as principais dificuldades vivenciadas no contexto da administração escolar e os métodos que podem ser aplicados em sua realidade, precisa-se entender como é a organização escolar, principalmente, na conjuntura do município de João Pessoa.

As escolas do município de João Pessoa dispõem de dois diretores escolares (um administrativo e outro pedagógico), para tratar dos assuntos educacionais, administrar as verbas destinadas às escolas, como também são responsáveis por manter e conservar os equipamentos e a estrutura física da instituição e, por manter a integração da comunidade à escola, contribuindo com a participação da família na construção do conhecimento e de uma educação de qualidade aos alunos.

Os aspectos de melhoria apontados no presente artigo cuidam sobre a forma como a escola é organizada em relação aos processos administrativos, aos arquivos escolares, ao controle financeiro e como a gestão é auxiliada na tomada de decisão.

Além desta introdução, o artigo é composto pelas seguintes seções: o contexto da realidade investigada; o diagnóstico da situação-problema; análise da situação-problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação; bem como a contribuição tecnológica/social estudada.

## **2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

Em pesquisa realizada no sítio eletrônico da Prefeitura Municipal de João Pessoa, não foi possível identificar a quantidade de unidades educacionais, nem a quantidade de gestores escolares atuando na administração destas unidades. Desse modo, foram solicitadas informações (demanda SIC N° 860731) sobre o número de gestores escolares, gênero, graduação, especialização, mestrado, doutorado e a quantidade de instituições de ensino municipais. Em resposta, foi recebida uma planilha com a relação de gestores por escola e, uma lista com os CREIs - Centro de Referência em Educação Infantil - municipais e seus respectivos gestores. Detectou-se que a maioria dos gestores são graduados em Pedagogia, representando 48,25% e Licenciaturas (segmentos dos professores), representando 41,52%; destaca-se, entre as licenciaturas, os cursos de Educação Física com 8,48% e Artes com 7,31%. Portanto, percebe-se que, os cursos em que esses profissionais são graduados não possuem, em sua essência, disciplinas que abordem a temática de Gestão Administrativa. Então, há indícios de ausência desse conhecimento para gerir com responsabilidade os recursos que são disponibilizados às escolas municipais.

Foi identificado que de 287 gestores, 85,36% são mulheres e 13,59% são homens, três unidades não possuíam informações de gestores. Do total de gestores, 99,41% são graduados, destes 72,22% são especialistas, 11,11% são mestres e 0,58% são doutores. Verifica-se também que 96 (noventa e seis) unidades educacionais possuem 2 (dois) diretores; e 94 (noventa e quatro), com apenas um diretor.

A Prefeitura Municipal de João Pessoa fornece, anualmente, capacitação para o gestor escolar, a fim de melhorar a adequação às burocracias exigidas do cargo. Esse curso acontece no CECAPRO – Centro de Capacitação de Professores – e, abrange os mais diversos temas do desenvolvimento do cargo de diretor escolar. Os cursos têm duração média de 40 horas, realizados em um mês.

Constatando a insuficiência da formação que é disponibilizada pelo ente público, instaurou-se o Prêmio Escola Nota 10, que dentre suas exigências para conseguir uma boa nota, era a participação nas formações continuadas, capacitações realizadas com todos os funcionários da escola, bem como atendimento às demandas burocráticas da SEDEC – Secretaria de Educação e Cultura – no prazo estipulado. Percebe-se que as formações

continuadas não possuíam carga horária satisfatória para aprendizado substancial dos conceitos apresentados, a solução foi utilizar o método EAD para aplicação direta no cotidiano educacional. Almeida (2009) cita que para o profissional em formação ocorre a simultaneidade entre formação e atuação do profissional, o que lhe oportuniza atuar no seu lócus profissional e, interagir com pessoas em outros contextos, compartilhando saberes e experiências.

Em pesquisa sobre a eficácia das formações continuadas utilizando o método EAD, Klebis (2010) averiguou a eficácia de diversos programas de formação continuada à distância, entre eles o PROGESTÃO, que foi desenvolvido pelo CONSED, e possuía 270 horas organizadas em 9 (nove) módulos. O modelo assemelha-se com o praticado atualmente pela SEDEC, porém a carga horária deste é inferior.

Desse modo, os participantes recebem instruções de como proceder para contribuir com a gestão escolar, bem como com os processos administrativos realizados na escola. Klebis (2010, p. 170) ressalta a percepção dos gestores sobre a forma que os assuntos são abordados nas plataformas EAD:

Para compensar o fato dos temas serem tratados de forma aligeirada e não possibilitarem o aprofundamento teórico necessário, o programa sugere uma bibliografia complementar. No entanto, é uma ilusão achar que todos os livros sugeridos são acessíveis aos diretores ou que estes terão o comprometimento e o tempo necessário para a realização das leituras.

Com a instauração do Prêmio Escola Nota 10 e a formação houve certo avanço na gestão, mas não afastou a deficiência na gestão das escolas. Identificou-se com a vivência na rotina de trabalho da pesquisadora, que os fluxos de processos são centralizados na pessoa do gestor escolar e há ausência de procedimentos padronizados para tarefas administrativas da secretaria da escola.

Refinando a realidade investigada, foi analisada a gestão de uma escola municipal de ensino fundamental da região sul de João Pessoa. O primeiro passo foi identificar os principais problemas nos processos administrativos da escola e os fatores que dificultam a gestão escolar, para assim desenvolver estratégias que possam promover mudanças consideráveis na administração.

A escola investigada abrange o Ensino Fundamental II. Possui 2 (dois) diretores, um administrativo e outro pedagógico, e, conta com 54 (cinquenta e quatro) funcionários. Do total de funcionários, 28 (vinte e oito) são efetivos e 26 (vinte e seis) são prestadores de serviço. A instituição dispõe de 8 (oito) salas de aula e, possui capacidade para 320 alunos por turno de trabalho. Localiza-se no bairro de Mangabeira, região sul da cidade de João Pessoa. No contexto da secretaria da escola há 6 (seis) servidores efetivos.

### **3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE**

A pesquisadora ingressou na prefeitura de João Pessoa em fevereiro de 2015 por meio de concurso, sendo lotada na secretaria de uma escola da referida cidade. Durante a vivência no ambiente escolar, percebeu-se a ausência de gestão nos processos administrativos da escola, bem como de treinamento para os novos concursados que estavam iniciando no meio educacional. Em relação à falta de treinamento, Silva e Leão (2014, p. 113) destacam os atuais desafios de gestão de pessoas consistem em:

compreender que essas constituem o ativo principal em escolas, e precisam ser geridas de forma competente, com responsabilidade social e articulações capazes de favorecer um clima de trabalho agradável, com envolvimento e cumplicidade entre os colaboradores no desenvolvimento da proposta pedagógica da instituição.

A prefeitura proporcionou aos concursados uma formação continuada no mês de julho de 2015 com duração de 3 (três) dias. Nesta formação, não houveram orientações consistentes que possibilitassem uma possível elaboração de um manual de procedimento padrão, bem como não foram disponibilizados procedimentos padrões da rotina da administração escolar. Ademais, o que foi abordado nesta formação continuada não deu direção alguma quanto a aplicação na realidade da escola com exceção de um momento em que uma funcionária antiga da prefeitura, responsável pelo setor de Direção de Gestão Curricular, com muitos anos de experiência, tanto na parte administrativa quanto na parte burocrática das escolas, compareceu na formação, a fim de esclarecer alguns pontos questionados pelos novos servidores.

Neste momento, foi abordado como elaborar um histórico escolar corretamente, pois até então não se sabia como acrescentar as observações em relação às séries dos alunos (quando faziam parte de algum programa de aceleração). Esclareceu, também, que a possibilidade de implantar a metodologia de histórico digitado era possível, pois até então não poderia ser feito porque as direções das escolas não permitiam.

Por um grupo de WhatsApp, compartilha-se, com os concursados da carreira educacional (agentes educacionais), informações, ajustes nos processos, recomendações, bem como arquivos para auxílio na rotina escolar. Dessa forma, iniciou-se um processo de identificação de falhas nos processos. Diversas atividades que poderiam ser agilizadas por meio de recursos tecnológicos eram realizadas manualmente, demandando muito tempo para conclusão, pois caso ocorresse um erro na escrita, o serviço era refeito. A facilidade na troca de informações favoreceu o intercâmbio de soluções simples que desenvolveram relatórios eficientes à gestão, tanto da escola como da secretaria de educação do município.

Dessa forma, a metodologia aplicada para identificação dos problemas encontrados no cotidiano escolar foi a observação participante que constitui na inserção do pesquisador no campo em estudo. Schensul *et al.* (1991, p. 91) caracteriza a observação participante como um processo de aprendizagem por exposição ou por envolvimento nas atividades cotidianas ou rotineiras de quem participa no cenário da pesquisa.

A condução do estudo pela pesquisadora durou 14 (catorze) meses no campo, compreendendo o período de janeiro de 2017 a março de 2018. Adotou-se o questionário do MEG – Modelo de Excelência da Gestão - para diagnosticar os problemas encontrados no processo de gestão da escola. Este questionário foi elaborado pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade – com a finalidade de desenvolver a gestão das organizações. Não houve dificuldades para obter acesso aos documentos e sistemas, bem como na aplicação de questionário, o qual possui 37 (trinta e sete) questões. O principal problema encontrado foi a gestão por processo. Com isso, observou-se que as principais atividades desempenhadas pela secretaria escolar são:

- a) Matrículas;
- b) Renovação de matrículas;
- c) Diários de classe;
- d) Confecção de boletins;
- e) Organização dos documentos dos alunos nas suas respectivas fichas;
- f) Histórico escolar;
- g) Cadastro dos estudantes no SCE – Sistema de Controle Escolar;
- h) Ajuste das informações no EducaCenso – MEC.

Todas estas atividades havia algum tipo de problema na sua execução. Portanto, foi elaborado propostas para solução, bem como foram implementadas. Os ajustes ocorreram de forma reativa pelos agentes educacionais no âmbito da escola em que a pesquisadora realizou a observação. Percebe-se que os agentes educacionais não possuíam conhecimentos sobre o desenvolvimento das atividades e, em muitos casos, não havia uma pessoa que pudesse

orientá-los na execução das tarefas ou normas padronizadas. Por meio de análise documental, entrevistas, participação e observação direta foi possível realizar o levantamento de dados e informações relevantes para a análise da situação, bem como permitiu a proposição de soluções para os problemas detectados, a saber: elaboração de formas simplificadas de redigir os relatórios, previsão de demandas, ajustes em arquivos, entre outros. Abaixo seguem as problemáticas encontradas durante o período de estudo.

a) Matrículas

As matrículas são realizadas no mês de janeiro de todo ano e destinadas aos alunos novatos (aqueles que começarão o ano letivo na escola). Percebeu-se que os alunos veteranos (aqueles que fazem parte do quadro da escola) renovavam suas matrículas neste período destinado às matrículas de novatos, aumentando, conseqüentemente, a demanda no atendimento no período em questão. Observou-se que o mês de janeiro é um período de baixo efetivo de funcionários na secretaria escolar, sendo justificado por duas razões. A primeira, devido ao período contratual dos prestadores de serviço em que o contrato de trabalho é firmado de fevereiro a dezembro de cada ano. A segunda, devido às férias dos agentes escolares lotados na secretaria no mês de janeiro. Ademais, observou-se, também, que os procedimentos de preenchimento de formulários para realização das matrículas eram manuais, ocasionando demora no atendimento.

b) Renovação de matrículas

A renovação de matrícula é o ato em que o responsável pelo aluno confirma a permanência deste na escola para o ano letivo subsequente. Esse processo se dá com o preenchimento de uma ficha com todos os dados pessoais do aluno e responsável. Verificou-se que tanto a matrícula quanto as renovações de matrículas (são preenchidas no mesmo formulário) são realizadas manualmente, prolongando o tempo médio de atendimento dos responsáveis pelos alunos. Observou-se que para preenchimento completo da ficha, levava cerca de 10 minutos, pois precisava confirmar todos os dados e realizar todas as anotações devidas. Percebe-se que alguns agentes escolares, para agilizarem o atendimento, não preenchiam as fichas completamente deixando informações importantes sem confirmação, como, por exemplo, telefone do responsável, CPF do aluno, bem como ocorriam erro de preenchimento do formulário, como o nome do aluno escrito incorretamente, devido à pressa e desatenção. A justificativa elencada pelos agentes educacionais para realização dos processos de forma manual foi não possuir conhecimentos técnicos necessários para utilizar um computador, quais sejam, conhecimentos sobre pacote Microsoft Office.

c) Diários de classe

Os diários de classe são grandes cadernos nos quais os professores realizam as anotações necessárias em relação às notas, à frequência e ao comportamento dos alunos. Verificou-se que esses os diários de classe são confeccionados pela secretaria escolar de forma manual, ou seja, sem o auxílio de recursos tecnológicos.

A escola em análise é de ensino fundamental II, em que há a exigência de cerca de 9 (nove) diários por turma, tendo em vista que são 9 (nove) disciplinas na grade curricular municipal. Quanto maior a escola maior será o número de diários confeccionados. A escola em questão possui 8 (oito) salas de aulas, então tem-se 8 (oito) turmas, contemplando os turnos matutino e vespertino. Portanto, faz-se necessário a confecção de 72 (setenta e dois) diários no turno matutino, bem como 72 (setenta e dois) diários no turno vespertino, totalizando 144 (cento e quarenta e quatro) diários.

Observou-se que a confecção dos diários de classe era manual, durava em média 1 (um) mês para finalização de todos os diários e alocava todo o efetivo da secretaria para a execução exclusivamente desta tarefa. Consequentemente, outras atividades de responsabilidade da secretaria não eram executadas ou ficavam atrasadas devido ao fato de todos os funcionários estarem trabalhando na confecção dos diários de classe.

d) Confecção de boletins

O boletim é a demonstração das notas obtidas pelos alunos no bimestre letivo. As notas são consultadas no diário de classe e repassadas aos boletins, para apresentação posterior aos pais ou responsáveis. Percebeu-se que diversos professores não atualizavam as notas dos alunos nos diários, bem como os mesmos não guardavam os diários nos locais destinados, portanto era frequente a ausência de diários no armário destinado a seu armazenamento, impossibilitando, assim, a elaboração do boletim. Consequentemente, no dia da apresentação dos boletins, faltava nota, pois não se localizava os diários das notas ausentes e os pais ficavam insatisfeitos com a desorganização para consulta das notas de seus filhos. Ademais, a elaboração dos boletins é uma atividade desempenhada manualmente ocasionando alguns problemas durante sua execução.

Verificou-se que não havia um procedimento para preenchimento dos boletins. Observou-se que os funcionários alimentavam os boletins apenas com os diários de classe que estavam no armário. Além disso, observou-se que o preenchimento era aleatório, sem confirmação dos alunos nas turmas, sem controle de diários consultados. Esta atividade demorava para ser concluída com pelo menos 2 (duas) semanas.

e) Organização dos documentos dos alunos nas suas respectivas fichas

Durante o período de renovação e de matrícula é comum a inserção de novos documentos nas fichas dos alunos. Percebeu-se que os documentos são colocados fora da ordem necessária para consulta posterior, bem como uma quantidade desnecessárias de fichas de matrículas em meio aos documentos, causando demora na busca de informações pessoais dos alunos.

Percebeu-se que muitos alunos começaram a estudar na escola quando havia educação infantil e ensino fundamental I. Assim, contando que cada série é uma ficha de matrícula, quando o aluno chegava ao 6º ano do ensino fundamental II, já possuía 7 (sete) fichas de matrícula em meio aos documentos. Logo, quando precisava consultar alguma informação do aluno era dificultoso pela quantidade de papel desorganizada na pasta do aluno.

f) Histórico escolar

O histórico escolar contém as informações da vida letiva do aluno, desde o primeiro ano estudado até a data de sua confecção. Também utilizado para comunicação entre escolas, quando o aluno pretende mudar de escola. Essa tarefa também realizada manualmente, ocasionando desperdício de papel devidos aos erros constantes na elaboração. Assim como, quando o aluno perdia o documento, refazia-se todo o histórico, buscando as informações nos arquivos da escola (retrabalho).

g) Cadastro dos estudantes no SCE – Sistema de Controle Escolar;

Para controle educacional, tanto de vagas quanto de estatísticas de aprovação, reprovação e desistência, a Prefeitura Municipal de João Pessoa possui o SCE – Sistema de Controle Escolar –, para cadastro de todos os alunos matriculados na rede municipal de ensino, como também os professores e funcionários da escola. A problemática em relação ao

cadastro no sistema é que nem todos os funcionários da secretaria possuem habilidade em manusear o computador, recaindo a atividade para o funcionário que possui essa habilidade.

h) Ajuste das informações no EducaCenso – MEC.

Com o cadastro atualizado no SCE, o setor DTIC - Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação - realiza a migração dos dados para o EducaCenso (sistema de censo educacional do Ministério da Educação). Caso o cadastro no SCE esteja incompleto, há retorno dos erros para ajuste. Os ajustes são realizados diretamente no sistema EducaCenso para agilizar o fechamento do censo educacional e repassar os recursos às escolas. Esses ajustes são necessários quando as informações alimentadas no SCE não estão compatíveis com o que foi declarado no ano anterior, bem como quando há ausência de documentos, como, por exemplo do CPF que passou a ser obrigatório. A problemática encontra-se no momento da renovação/matricula que não é realizada corretamente, em que foi constatada a confirmação da matrícula do aluno faltando documentos básicos essenciais ao cadastro.

#### **4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO**

Encerrada a coleta de dados, iniciou-se a análise da situação-problema com o intuito de implementar propostas de melhorias na administração escolar. Abaixo segue as propostas de melhorias implantadas na escola municipal estudada.

a) Matrículas

Verificou-se aumento na demanda de serviço no mês de janeiro por conta do período da matrícula escolar, bem como quantidade de funcionários para o desempenho desta tarefa insuficiente por conta das férias e interrupção do contrato de trabalho. Uma das alternativas adotadas pela SEDEC para minimizar os problemas existentes e suprir o atendimento deste pico de demanda, foi mudar as férias dos funcionários efetivos lotados na secretaria da escola para outro mês que não fosse janeiro. Porém, não há previsão legal ou normativa para a prática de não permissão de férias em janeiro. Outra solução possível é que os diretores escolares solicitem à SEDEC, em caso de necessidade, que um dos prestadores de serviço continue trabalhando no mês de janeiro, para evitar possíveis desfalques durante o mês.

Quanto ao procedimento da realização das matrículas, as quais eram realizadas manualmente durando cerca de 10 (dez) minutos para atendimento de um pai/responsável sugeriu-se que as fichas fossem preenchidas no computador para agilizar no tempo de atendimento e evitar retrabalho de preenchimento das fichas no caso de erros de escrita. O documento de ficha de matrícula foi elaborado por um agente educacional junto à Secretaria de Educação do município e disponibilizado para todas as escolas.

Atualmente, quando o aluno realiza a matrícula, digita-se a ficha de matrícula e a salva numa pasta em nuvem (utilizando o Google Drive), de acordo com o ano a ser cursado, para que no momento da renovação, a ficha já estivesse digitada e as informações fossem rapidamente confirmadas; e, impressa. Portanto, percebe-se uma padronização na rotina de trabalho. Percebe-se que utilizando esse método, o tempo médio de atendimento foi reduzido para 4 (quatro) minutos por pai/responsável. Isso permitiu a redução de filas de atendimento, bem como acelerou o processo de quantificar alunos por turma, para averiguação das vagas disponíveis por turma, visto que as fichas dos alunos eram salvas nas respectivas pastas do ano que fosse cursar.

b) Renovação de matrículas

Com a ficha já digitada, o procedimento de renovação da matrícula também reduziu consideravelmente o tempo de atendimento do pai/responsável. Em geral, não há mudanças constantes no endereço de residência dos alunos, portanto as alterações na ficha são mínimas, proporcionando, assim, que a duração no atendimento do pai/responsável fosse de 3 (três) minutos em média.

Diante da agilidade proporcionada com a utilização de recursos tecnológicos para a realização da atividade de matrícula e renovação de matrículas, os funcionários que não possuíam habilidades em utilização de computadores se interessaram nas melhorias realizadas nos processos; então, começaram a solicitar orientações em como desenvolver as atividades. Contudo foi identificada a problemática da falta de treinamento para operador de micro, situação que ultrapassa a aplicação das soluções apresentadas neste artigo. Ainda, assim, prestou-se orientação a esses funcionários e realizou-se pequenos treinamentos para aprendizado de ferramentas básicas de editores de texto.

Observou-se que, enquanto um funcionário renovava a matrícula de apenas um pai, realizando a tarefa manualmente, outro funcionário utilizando o método de ficha digitada, conseguia renovar, pelo menos, 3 (três) matrículas. Essa prática esbarrou em outra dificuldade, a falta de computadores para todos os funcionários da secretaria, pois nesse período de implantação das melhorias ainda não havia notebooks suficientes. Atualmente, a escola foi contemplada com dois novos computadores na secretaria da escola.

#### c) Diários de classe

Atividade que necessitava tempo. Antes das melhorias implantadas levava-se semanas para concluir a confecção de todos os diários da escola. Tendo em vista o tempo exorbitante para realização da tarefa, um dos agentes educacionais, desenvolveu uma planilha no Microsoft Excel que permitiu imprimir os nomes dos alunos diretamente na folha do diário, sem a necessidade de realizar a tarefa manualmente. Dessa forma, o tempo de execução da tarefa reduziu drasticamente, o que se levava semanas, é feito em menos de três dias.

#### d) Confecção dos boletins

Ao contrário das outras melhorias implementadas, a sugestão proposta para a problemática detectada na confecção dos boletins não foi a utilização de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação -, mas sim, ajuste no processo de realização da tarefa. A proposta de melhoria consistiu em primeiramente conferir se todos os alunos matriculados na turma (armazenados nas fichas) constavam no diário. Caso não estivessem, seriam inseridos para que os professores pudessem realizar as anotações quanto a avaliação e desempenho escolar.

Após, alinhou-se com os especialistas da escola a data de encontro com os pais a cada bimestre. Com essa data, programou-se dias específicos para recolhimento dos diários de cada turma. Diante desse cronograma de recolhimento, os professores se programavam para deixar os diários prontos na sequência dos dias de recolhimento. Assim, reduziu-se o retrabalho de consulta aos diários. Utilizando esse método, percebeu-se uma diminuição da reclamação por parte dos pais ocasionada pela ausência de notas nos boletins.

#### e) Organização dos documentos dos alunos nas suas respectivas fichas

Verificou-se que havia desorganização nos documentos guardados na ficha dos alunos, dificultando, assim, a celeridade na busca de informações. Assim, sugeriu-se que o formulário mais recente de matrícula fosse o primeiro documento na pasta; posteriormente, os documentos pessoais do aluno; depois, os relatórios e observações, caso tivesse; e por último, os formulários antigos, visto que as informações são desatualizadas. Ao decorrer do tempo,

todos perceberam como a visibilidade dos documentos ficou mais ágil a procura de informações quando necessário.

f) Histórico escolar

A problemática detectada na execução desta tarefa foi o desperdício de recursos, seja físico (papel) ou não (tempo). Sugeriu-se que fosse implementado a elaboração do histórico escolar digitado, salvando em uma pasta em nuvem (Google Drive). Não se retroagiu aos anos anteriores. À medida que os históricos eram feitos, e as demandas por segunda via chegavam, salvou-se também. Assim, tem-se os arquivos salvos e prontos para reimpressão, em caso de necessidade.

g) Cadastro dos estudantes no SCE – Sistema de Controle Escolar

À medida que as pastas dos alunos estavam organizadas e os cadastros feitos corretamente, a única necessidade de ajuste no SCE foi de informações básicas - como endereço e alteração de documento -, o que acelerou o término da alimentação do sistema. Além disto, a alocação de 2 (dois) funcionários para realização da tarefa impulsionou a descentralização das atividades, amenizando a sobrecarga de um funcionário específico.

h) Ajuste das informações no EducaCenso – MEC

Com as melhorias implantadas na organização das atividades administrativas, influenciou o ajuste de informações no EducaCenso. Percebe-se que no decorrer do tempo as matrículas ficaram completas e, conseqüentemente, o cadastro no SCE atualizado corretamente. À proporção que os ajustes se tornaram procedimentos padrões, as tarefas citadas deixaram de ser retrabalhadas e, então, os retornos por erros encerraram. Assim, os ajustes no EducaCenso reduziram em torno de 70%. No primeiro ano antes das implantações foram 75 alunos com cadastro para ser ajustado. Após as melhorias, a quantidade de retornos de ajuste no cadastro diminuiu para menos de 20 alunos.

Esses são alguns dos problemas identificados na escola e que mereciam ser discutidos. São aspectos emergenciais que precisavam ser resolvidos em curto prazo, para que, assim, as demandas da secretaria fossem atendidas em tempo hábil. As melhorias são contínuas. A contribuição realizada na escola sempre se ajusta a cada nova demanda que surge, as soluções se adequam às novas realidades. As escolas ainda não se adaptaram às novas formas de atendimento ao público. Com essa porta de entrada para novos caminhos, consegue-se direcionamento para perspectivas maiores.

Com a proposição das melhorias, percebeu-se que houve a centralização das atividades nos funcionários que possuíam habilidades com TIC's fazendo com que os demais funcionários ficassem ociosos quanto aos reajustes no ambiente administrativo da escola. Dessa forma, iniciou-se a separação de atividades, conforme as habilidades de cada funcionário, a fim de descentralizar atividades que pudessem ser executadas pelos outros funcionários da secretaria. Durante o reajuste das tarefas, identificou-se que haviam funcionários com interesse em aprender a executar as atividades com a utilização de recursos tecnológicos. Percebeu-se, diante desta situação, que o funcionário se sentia satisfeito em aprender uma nova atividade e precisava de um treinamento contínuo para não esquecer do que foi ensinado.

## **5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL**

A administração possui enorme abrangência de atuação. Quase não se consegue imaginar uma área que seja independente da utilização dos aspectos de gestão. Visivelmente,



percebe-se o quanto a escola necessita de organização administrativa. Soluções que otimizam a gestão por processo e reduzem demandas que antes possuíam tempo de atendimento absurdamente alto.

A necessidade de atrelar o conhecimento empírico à realidade das organizações é um anseio antigo que permeava a identidade profissional e acadêmica da autora. Falou-se em aplicação técnica dos conhecimentos adquiridos no campo científico, sendo essa uma das críticas defendidas durante a trajetória acadêmica. Desde o ingresso no ambiente educacional houve essa percepção por aplicação dos conceitos estudados na universidade, para uma finalidade que se apresentasse útil.

Atualmente, percebe-se a escola consegue fluir com eficiência e eficácia em suas rotinas administrativas. A experiência de iniciar um projeto de organização do ambiente da secretaria, aplicando teorias vistas na universidade, foi de extrema importância, visto que não havia padrões a serem seguidos, os próprios funcionários que determinaram a maneira como seriam realizadas as atividades. Em outras organizações, apenas adequa-se ao plano de atividades que já está consolidado.

As contribuições não se findam na apresentação deste artigo. Sugere-se a elaboração de um manual de procedimentos padrão, para que as secretarias da escola possam padronizar suas atividades, bem como a realização de treinamentos condicionados às realidades vividas nos atendimentos ao usuário. Entende-se que a capacitação dos funcionários pode gerar resultados significativos à gestão da escola.

Outra sugestão de melhoria seria a adaptação do SCE para novas funcionalidades, a exemplo da implantação de diários eletrônicos, que proporcionariam comodidade aos professores para registrar as aulas e lançar as notas e frequência dos alunos no sistema, permitindo a rapidez na geração de relatórios, como também a agilidade na transferência de alunos, pois o histórico seria emitido pelo próprio sistema. O sistema poderia dispor da funcionalidade de encaminhar o histórico à escola destino, sem a necessidade de o pai/responsável comparecer à escola origem para buscá-lo, reduzindo custo tanto à prefeitura quanto aos pais. Para Libâneo (2004) essas mudanças atingem o sistema educacional, exigindo-se dele a adequação aos interesses do mercado e investimentos na formação de profissionais mais preparados para as modificações do processo de produção.

Todavia, as melhorias apontadas extrapolam a aplicação técnica deste artigo, considerando que para tal avanço há necessidade de que os gestores (prefeito e secretária de educação) estejam atentos à realidade das escolas e queiram contribuir com o efetivo investimento e implantação de aperfeiçoamentos no ambiente educacional.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. A educação a distância na formação continuada de gestores para a incorporação de tecnologias na escola. EDT, Campinas, v. 10, n. 2, p. 186-202, jun. 2009.

KLEBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. *Concepção de Gestão Escolar: A perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo*. 2010. 216f. Tese de Doutorado – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2009.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão Da Escola: Teoria e Prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MONTEIRO, E.; MOTTA, A. Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social: 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Planejamento Estratégico Institucional. Brasília: 2015.

SCHENSUL, S.L.; SCHENSUL, J.J.; LECOMPTE, M.D. Essential Ethnographic Methods: Observations, interviews, and Questionnaires. Vol. 2. Walnut Creek: Altamira, 1999.

SCHULTZ, Glauco. Introdução à gestão de organizações. 1. ed. Porto Alegre: UFGRS, 2016.

SILVA, E. F.; LEÃO, J. O. *GESTÃO ESCOLAR: Implicações e desafios inerentes à gestão de pessoas em escolas públicas de educação básica*. Húmus, São Luís, v. 4, n. 10, p. 100-115, 2014.